

学校编码: 10384

学 号: 17920131150879



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

F 公司员工多通道职业发展模式研究

A Research On Staff Multiple Channel Career Development
Moduel in Company F

閼 锦 沣

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 4 月

论文答辩时间: 2016 年 5 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

进入 21 世纪以来,人力资源已经成为左右企业战略落地、产业壮大以及企业能否在未来激烈的市场竞争中存活下来的关键因素,这些关键因素的落脚点就是人才的选、用、育、留,而在人才的选、用、育、留等方面工作的是否有成效将是企业或者组织发展、壮大的关键。企业管理实践的经验证明,如果要想在市场竞争获得成功,就必须在关注员工的选、用、育、留的基础上做好职业生涯管理工作,同时还要继续强化和关注人力资源措施的落实及改进、建立相对完善的适合本企业的企业文化等外部配套体系,用以支撑员工职业生涯管理。

本文在分析、总结、借鉴和对比当下关于职业生涯管理的研究理论的基础上,从职业生涯管理的本质出发,分析 F 公司目前人力资源管理现状。作者在综合研究 F 公司企业战略、发展目标基础上,提炼出 F 公司目前在职业生涯管理方面存在的问题,进而创造性地设计契合 F 公司实际的员工多通道职业发展模式:从岗位分类出发,设计不同类别岗位的职业发展道路,构建基于分类管理的人才成长机制;以公司总部专业管理类岗位晋升机制的设计为例,打造基于岗位管理的竞争择优机制;以不同类别岗位对人才的不同要求出发,设计基于分类培养的教育培训机制等。希望通过研究能对 F 公司的职业生涯管理工作有现实的借鉴意义。

关键词: 职业生涯管理; 职业发展通道; 晋升机制

Abstract

Since twenty-first Century, the Human Resource Management has become one of the key factors that impact the strategic management and growth of the enterprises. It also has a profound impact on whether an enterprise can survive in the fierce competition of market. The critical elements of human resource management are recruiting, using, training and retaining employees, and the effectiveness of those elements is the key of an enterprise or organization's developing and expanding. The practice of business administration proved that, in order to maintain the comparative advantage in the market competition and win the competitions, on the basis of recruiting, using, training and retaining employees we also have to complete the career management, meanwhile continue to strengthen and pay attention to the human resources measures implementation and improvement. Establish a supporting system for corporate culture of the enterprise, to support the occupation career management of employees.

In this paper the author base on analysis, summarize reference and contrast the theory of the current occupation career management, starting from the essence of career management, analysis the current status of F Company's human resource management. This thesis makes an comprehensive study on company F's corporate strategy and development goals, discover F company's current career management problems, hence creatively design the model of multi channel occupation development to fitted the needs of company F's employees. Staring with job classifications, design different occupation path for various positions, construct the system of talent development base on the classified management. Take the example of designing the promotion system of management in headquarter, it is build upon the merit system of competitive examinations in position management. According to work requirements in different positions, design the classification of education training system. Hope the research can have practical significance for the occupation career management of F Company.

Key words: Career Management; Career Path; Promotion Mechanism

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和选题意义	1
一、研究背景	1
二、选题意义	1
第二节 研究的内容和方法	2
一、研究内容	2
二、研究方法	3
第三节 研究思路和写作框架	3
一、研究思路	3
二、写作框架	3
第二章 职业生涯管理相关理论概述	5
第一节 职业生涯管理的相关概念与意义	5
一、相关概念	5
二、职业生涯管理的意义	6
第二节 组织职业生涯管理	6
一、组织职业生涯管理的内涵	6
二、组织职业发展通道管理	9
第三章 F 公司职业生涯管理的现状及问题分析	10
第一节 烟草行业及 F 公司概况	10
一、行业概况	10
二、企业介绍	10
三、企业文化	11
第二节 F 公司组织架构和人力资源管理现状分析	11
一、F 公司组织架构和分析	11
二、F 公司人力资源管理现状分析	12
第三节 F 公司员工职业生涯管理的现状	16
一、F 公司员工数量情况	16

二、F 公司岗位类别设置和级别体系.....	17
三、F 公司职业发展双通道和晋升机制.....	18
四、F 公司员工培训情况.....	20
第四节 F 公司员工职业生涯管理的问题分析	20
一、F 公司员工职业生涯管理存在的问题.....	20
二、F 公司员工职业生涯管理改进方向分析.....	22
第四章 F 公司员工多通道职业发展模式设计	23
第一节 设计目标和设计思路.....	23
一、设计目标.....	23
二、设计思路.....	24
第二节 职位体系的完善.....	25
一、岗位类别设置.....	25
二、重新设置岗位类别后的情况分析.....	26
第三节 不同类别岗位级别划分和职业发展通道设计.....	28
一、岗位级别划分目的.....	28
二、岗位级别划分方式.....	28
三、F 公司不同类别高级别岗位情况分析.....	30
四、职业发展通道设计.....	34
第四节 优化晋升的流程规范.....	41
一、晋级晋档原则.....	41
二、非行政高级别岗位晋升聘任方式的设计(以 F 公司总部专业管理类为例)	42
第五节 健全各类别岗位员工的分类培训体系.....	49
一、分类培训体系定义.....	49
二、设计学习地图.....	50
三、加大内训师队伍的培养和管理.....	51
第五章 F 公司员工多通道职业发展模式的保障	52
第一节 建立公司内部人才市场.....	52
一、健全完善基于竞争择优的选人机制.....	52
二、健全完善基于人才成长的用人机制.....	52

第二节 完善薪酬激励机制.....	55
一、薪酬设计原则	55
二、完善薪酬方案	55
第六章 结论	57
参考文献.....	58
致谢.....	59

Contents

Abstract.....	II
I. Introduction	1
1.1 Research Background and Significance	1
1.1.1 Background	1
1.1.2Significance	1
1.2 Research Contents and Methods.....	2
1.2.1 Contents.....	2
1.2.2 Methods	3
1.3Research thoughts and Writing Framwork	3
1.3.1 Research thoughts.....	3
1.3.2 Writing Framwork	3
II.Overview of Career Management Theories	5
2.1 Concept and Meaning of Career Planning Management	5
2.1.1 Related Concepts	5
2.1.2 The Significance of Career Management	6
2.2Organization Career Management	6
2.3.1 The Connotation of Organization Career Management	6
2.3.2 The Channel Management of Organization Career Management	9
III. Current career path management situation of CompanyF.....	10
3.1 Profile of Tobacco Industry and Company F.....	10
3.1.1 Introduction Outlook	10
3.1.2 Introduction of Company F	10
3.1.3Culture of Company F.....	11
3.2Analysis of Organization Structure and HRManagement in Company F... 	11
3.2.1 Organization and Analysis of Company F.....	11
3.2.2 Analysis of HR Management of Company F	12
3.3Current Situation of Employee Career Management of Company F.....	16
3.3.1 Employee Number.....	16
3.3.2 Position Category Setting and Grading System	17

3.3.3 Dual-channel of Career Development and Promotion Mechanism.....	18
3.3.4 Staff Training.....	20
3.4Employee Career Management Problem Analysis in Company F.....	20
3.4.1 Problems of Career Management in Company F	20
3.4.2 Analysis of Improvement Direction for Career Management in Company F	22
IV. Design of Multi-channel Career Development Moduel.....	23
4.1 The Design Goals and Ideas.....	23
4.1.1 Design Goals	23
4.1.2 Design Ideas	24
4.2 Consummation of Position System	25
4.2.1 Post Category Settings.....	25
4.2.2 Analysis of the Situation After the Reset of Position Categories	26
4.3 Different Types of Job Classification and Career Development Channel Design	28
4.3.1 Purposes of Job Classification.....	28
4.3.2 Methods of Job Classification	28
4.3.3Various High-level Position Analysis.....	30
4.3.4Career Pathing Project.....	34
4.4Optimization of Promotion Process Specification	41
4.4.1 Princirple of Promotion	41
4.4.2 Design of High-level Post Promotion Appointment of Non Executive ...	42
4.5Improve the Classification of Categories of Staff Training System.....	49
4.5.1 Definition of Classification training Systems	49
4.5.2 Designing Learning Map.....	50
4.5.3 Enhance the Cultivation and Management of Internal Trainers Team	51
V. Guarantee of Staff Multi-channel Occupational Models	52
5.1 The Establishment of the Internal Talent Market.....	52
5.1.1 Sound Selection Based on Competitive Mechanism.....	52
5.1.2 Sound Employment System Based on Talents Grown-up.....	52
5.2Improve Compensationincentive Mechanism.....	55
5.2.1 Compensation Design Principles.....	55
5.2.2 Improve Compensation Scheme.....	55

VI. Conclusion	57
References	58
Acknowledgments	59

厦门大学博士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景和选题意义

一、研究背景

职业生涯管理理论最早是起源于美国，20 世纪 60 年代以来，职业生涯管理理论和实践获得迅猛发展，为人们广为接受。截至目前，有许多种关于此类主题的书籍或研究论文，有些甚至还从心理学或社会学的角度进行研究。近年来，霍兰德的个人特质和职业选择理论、克鲁姆波特的社会学习理论等对关于员工职业生涯管理的研究具有较大影响，在日常企业管理的实践中也具有重要地位。

企业职业生涯管理工作研究的前提应从企业组织的实际情况和具体问题出发，将职业生涯管理理论与企业经营战略相结合，指导解决企业发展中存在的具体问题：一是可以满足员工的职业发展需求；二是将员工的需求与企业的人力资源需求有效结合，实现共赢。改革开放以来，伴随着与国外接触的过程中，我国企业开始逐步接受、吸收国外先进企业的管理方法，管理水平日益进步，其中作为人力资源管理重要组成部分的职业生涯管理理论得到我国企业的日益重视。如何运用好职业生涯管理这个工具，是企业人力资源管理水平提高并最终带来效益的关键因素。

二、选题意义

目前，我国国有企业普遍虽有开展职业生涯管理工作，但在理论与实践联系的过程中，往往“写一套做一套”：纯粹按照理论编写了职业生涯管理制度，但制度完全脱离了实际，且在实际过程中，管理层和员工也从未有职业生涯管理的概念。因此，在国有企业重视并运用好员工职业生涯管理工作应摆上日程，开展职业生涯管理的研究显得迫在眉睫。

烟草行业虽为国家垄断行业，但其下属各省工业公司都有各自的品牌产品，彼此之间在卷烟消费市场上存在着激烈的竞争，再加上行业需求拐点逼近、效益下降、员工福利减少，行业工作稳定性和经济收入优势已经消失，如何继续吸收社会人才、如何稳定并用好现有人员成为该行业人力资源管理工作的重点。作者从其所在的烟草行业 F 公司的管理角度和实际情况出发，通过分析目前组织对员工职业生涯管理

存在的问题，指出目前 F 公司的员工职业生涯管理工作应立足于岗位，从岗位业务性质出发，以人为本，设计契合岗位业务性质的职业发展通道。作者通过分析 F 公司人力资源管理现状，以当前国内外具有实践经验的理论为参考，借助其他企业的成功案例，针对不同类别岗位要求、业务性质等，设计不同职业发展通道，并匹配相应的晋升办法、分类培训机制和薪酬激励制度，希望能给企业职业生涯管理工作带来帮助。

第二节 研究的内容和方法

一、研究内容

本文研究的是烟草行业中的 F 公司所应建立的员工多通道职业发展模式。之所以要立足 F 公司选择研究多通道职业发展模式，一是因为当下 F 公司处在行业需求拐点、效益下滑且开始控制员工待遇的大环境下，员工已开始有了担心行业未来如钢铁、煤炭行业那样不景气的危机意识，影响了员工队伍稳定性和人才招聘的优势；二是目前 F 公司在员工职业生涯管理方面还很薄弱，基层管理人员、生产操作人员、技术研发人员等上升通道狭窄，影响员工队伍的积极性；三是由于 2008—2012 年期间，F 公司因为产能扩大的需要，新增两条生产线，因此，在此期间招聘了大量应届毕业生，如今这些人员分布在基层管理、生产操作、技术研发和采购营销业务各个岗位，如何培养运用好这些员工关系到企业的未来发展成败。

作者潜心所做的这篇论文，想通过在 MBA 学习期间所学到的人力资源管理知识，学以致用，解决作者所在企业的职业生涯管理问题：本文根据 F 公司现行的人力资源管理的基本情况，以目前的公司职业生涯管理工作中存在的主要问题为出发点，结合在 MBA 学习期间所学到的理论知识，进行深入的分析 and 认真的研究，设计相关解决方案，试图改进 F 公司职业生涯管理工作。作者通过分析 F 公司业务性质，找出 F 公司目前岗位设置的问题，进而针对不同类别的岗位设计与之相符的职业发展通道，同时，选取作者本人所属的专业管理岗位作为研究对象，制订该岗位的可操作性强的员工晋升办法。最后，作为对员工多通道职业发展的保障，作者设计基于分类培训的育人机制和基于激励“一线”员工的薪酬机制。

二、研究方法

本文先后采用了诸如数据分析、案例研究、访谈等方法，通过将职业生涯管理理论与企业实际相结合，以此设计可以指导 F 公司职业生涯管理工作的方案。作者在 MBA 学习期间就开始在所在公司进行相关的实际活动，在立足于公司战略目标、总体方针等基础上，采用企业问题调研、信息采集分析、人员访谈追踪和效果反馈改进等工作思路和研究方法，归纳总结出了对 F 公司职业生涯管理工作的改良办法，即员工多通道职业发展模式。通过将职业生涯管理理论运用到员工多通道职业发展模式的设计中，以及对该项目试运行所反馈的效果进行分析，作者相信，本文所论述的解决方案能给 F 公司的职业生涯管理工作带来帮助。

第三节 研究思路和写作框架

一、研究思路

作者结合在 MBA 学习期间所学到的人力资源管理相关知识，通过研究作者所在公司的行业现状和公司发展过程以及未来发展战略，系统分析 F 公司目前人力资源管理尤其是职业生涯管理现状，找出影响员工发展进而影响公司人力资源工作建设的本质问题。然后，通过对问题的分析，设计相应的解决方案和具体操作办法。最后，设计一些对员工职业生涯管理具有保障作用的办法等。

二、写作框架

本文共分为六个部分：

第一章为绪论部分。介绍本文具体的研究背景、选题意义，研究的内容和方法，研究的思路和写作框架等。通过对 F 公司职业生涯管理工作现状进行分析，提出了 F 公司员工多通道职业发展模式研究这一论题，起到引领全文的作用。

第二章为职业生涯管理的相关理论概述。主要介绍职业生涯管理的相关概念和该项工作的意义以及结合本文论点介绍了组织职业生涯管理的内涵等，为全文的分析论证提供充足的理论依据。

第三章为现状分析部分。通过介绍行业现状和公司发展过程以及未来发展战略，系统分析 F 公司目前人力资源管理尤其是职业生涯管理现状，找出影响员工发展进而影响公司人力资源工作建设的本质问题，为论文的主体部分即解决方案的提出和

论证打下基础。

第四章为本论文的主体部分。从职业生涯管理的理论出发，结合第三章分析出的 F 公司问题，一一提出解决方案，打造 F 公司员工多通道职业发展模式。

第五章为针对员工多通道职业发展模式的保障部分。介绍了基于不同类别岗位、不同发展通道员工的分类培训模式以及基于激励“一线”员工的薪酬机制等。

第六章为研究内容的高度总结和升华，对全文进行归纳总结，并阐述了本文还存在的局限性，提出下一步工作的展望。

本文的写作框架结构如图 1-1。

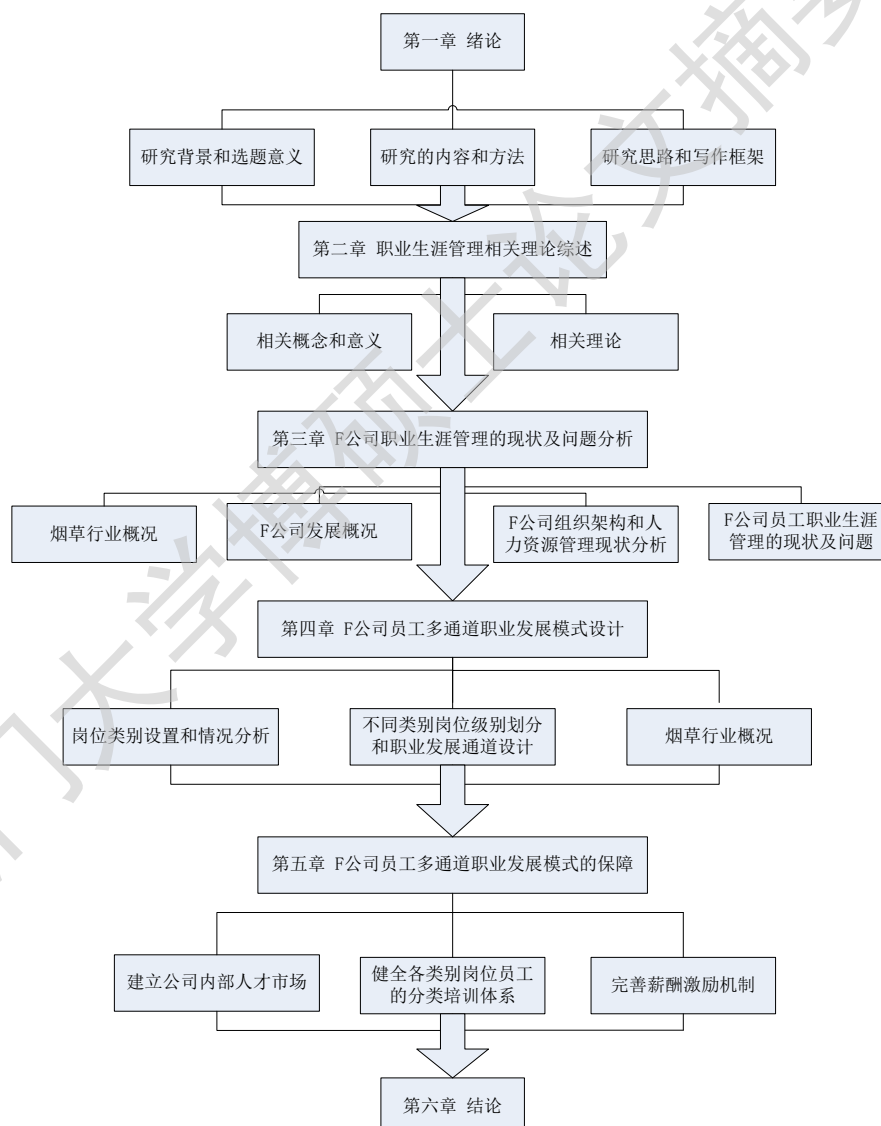


图 1-1 论文写作框架图

资料来源：自绘

第二章 职业生涯规划相关理论概述

第一节 职业生涯规划的相关概念与意义

一、相关概念

职业生涯规划是指对个人而言的与工作相关的整个人生历程。而职业生涯规划是指在现代企业人力资源管理中,企业组织帮助员工制订个人职业生涯规划,并采取科学合理的制度或策略来帮助其实现职业生涯发展的一系列活动。在现代企业管理学理论中,职业生涯规划被认为是协调企业组织、管理者和员工三方需要的一项动态管理过程。因此,若要实现对某家企业员工职业发展模式科学有效的研究,我们就应首先立足于企业组织的实际情况,从对企业组织的现状分析入手,发现问题、提出问题,进而制定出能够解决问题的具体措施。几个重要的相关概念如下:

(一) 职业生涯

关于职业生涯的论述,大致有两种观点。“一种观点是从某一类工作或某一组织出发,把职业生涯看作某种职业或某个组织中的职位结构的总体;另一种观点则把职业生涯看作个人的一种财产,而不是某种职业或某一组织的功能。”^[1]无论是何种观点,职业生涯都可定义为是基于工作和个人一生的职业历程。

(二) 职业生涯规划

职业生涯规划是指“组织和员工对个人的职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和修正的一个综合性过程。”^[2]从概念上看,职业生涯规划必须把个人和组织价值、需求和利益作统筹考虑,使个人发展与组织利益相结合。因此,职业生涯规划包括个人和组织两个方面。个人职业生涯规划指“个人通过对自己所从事的职业、要去的工作组织、职业发展的高度等的规划与设计,并为实现自己的职业目标而不断努力的过程。”^[2]这包括个人对所从事的行业或职业的选择、对工作环境的选择等一系列过程。组织职业生涯规划指“组织根据内外部环境,结合个人知识、能力及兴趣等,为员工制订职业生涯规划,建立适合员工发展的职业通道,并以员工的职业发展需求为依据,进行适时的培训和职业指导,从而使员工的职业发展和组织目标实现的持续性过程。”^[2]职业生涯规划的核心是设计员工的职业发展通

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.